

加强高速公路项目 资金管理安全性及效益性的建议

叶贤良 ■

高速公路项目投资具有资金占用量大、建设周期长、负债比例高、支付对象多、回收期长等特点，其资金管理涉及业主、贷款银行和施工单位三方，这就决定了高速公路的项目资金管理要比一般性企业更为复杂、难度更大。笔者拟结合工作实际，谈一点对高速公路项目资金管理的个人体会。

一、加强资金来源管理，确保资金的充裕性

落实高速公路项目负债资金必须考虑两个因素：一是额度，也就是整个项目需要负债的资金总额，要注意根据工程进度分期借贷、分批拨付，通过相对降低额度从而有效降低资金成本；二是利率，这是降低资金成本的最直接手段。

一般情况下高速公路资金项目是信贷评估的优质项目，各家银行都会积极争取，因此业主可以主动谈判。在谈判技巧上，各家银行都是可以利用比较的对象，通过多轮谈判并讨价还价，从而实现自己的利率目标。当然，如果项目资金量比较大可能会出现“联行信贷”的情况。

二、加强资金安全管理，提高资金使用的有效性

资金落实后，就要加强高速公路项目资金管理，其中加强业主与贷款银行在资金管理方面的协调与配

合、加强资金的安全性和有效性管理、调动贷款银行方面的积极性、发挥贷款银行在资金监管方面的优势非常重要。

一是由业主与贷款银行共同组建资金管理领导机构，具体负责建设资金的日常管理。二是制定资金管理办和资金账户管理办法，明确施工单位必须在业主核准的项目所在地银行开户，并严格按照计划进行拨付。三是与贷款银行沟通协调，为施工单位提供信贷支持。施工单位在施工过程中经常由于计量或者垫资等原因出现流动资金短缺问题，业主为了不耽误工程进度经常会借款给施工单位，如果不向施工单位收取利息就加大了资金成本，收取利息又不符合国家有关政策，而且借款若不能及时收回还会加大资金安全风险，因此，为了从根本上解决此问题，业主要与贷款银行协调，由贷款银行下发施工单位流动资金贷款管理办法等，为解决施工单位资金短缺问题提供信贷支持，形成制度保证。四是明确资金管理各方的职责和义务。主要是通过业主与贷款银行及施工单位之间签订银企合作管理协议，从法律上约束各自的行为。

三、加强资金过程管理，降低资金使用成本

(一) 抓住几个“源头”
项目开工之初，把好“概预算”关，通过加强合同管理，严格控制建设成

本；把好“开支”关，通过建立完善的部门预算管理制度，严格控制管理机关的费用性支出；把好“质量”关，牢固树立“高质量就是最好的节约”的理念，高度重视工程的内在质量，避免追求不切实际的高标准、高指标，避免重复建设或衔接不合理造成的资源浪费，在保证安全、满足功能的前提下，提高工程质量，降低造价，优化细节构造和方案，减少不必要的附属工程，增强可靠性和耐久性，延长使用寿命。

(二) 对高速公路资金管理实行“银行监理”制度

业主与贷款银行签订协议，明确各用款单位必须在业主贷款行开设项目户，施工单位需向银行提供项目中标合同和其他相关资料，规定用款额度，所需款项金额在额度以上必须经银行审核后付款，额度以下正常付款。同时，银行协同业主在月度用款计划的基础上，按项目进度将贷款资金分解到每天，即用即贷，以节约资金的使用成本。

(三) 比较为了赶进度而增加的投入与工程提前竣工获益孰高

有些项目为了追求速度，可能加大投入采取诸如变更单项工程、要求施工单位提前工期而增加奖励等办法。在保证工程质量的基础上，业主要根据对该项目的预测，比较投入与提前工期收益值的大小：这种投入是为了提前竣工赶工期而发生的各种费



图/中国财政摄影家协会

用的总和；而提前工期收益值应该是因为加大投入而提前的这段时间收益的现值。显而易见，只有收益大于投入才是值得的。

(四) 加强工程计量与资金支付的内控管理

严格执行合同规定的计量程序，由承包商于每月定期将支付月报报驻地监理工程师审查，经总监理工程师审核后报业主签批。财务负责人在审核过程中，重点是看支付月报的程序是否正确，计算结果是否正确，各种变更的文件批复是否完备，各种扣除项目有没有遗漏等。

(五) 加强征地拆迁资金的管理

规范征地拆迁资金的申报程序，自下而上逐级申报，自上而下逐级审核。最终经业主对方案审核批复后，再逐级通知各级指挥部（指市县两级指挥部，本文所称业主即省级指挥部）行文兑现。征地拆迁资金比较容易出问题，因此有必要加强经常性监督检查。既要各级指挥系统逐级检查，又要银行密切配合，对已经批准的资金监管支付，最好是能够为每一位被补贴者建立账户，直接拨付到其账户中。

四、加强项目工程分包管理，确保工程质量和进度

项目工程分包管理是项目工程管理

中的重要内容，也是监督检查的重点之一。加强项目工程分包管理可采用“两查一审”鉴别法：“两查”就是查施工单位的人员和设备，一般情况下分包工程后分包单位的人员和设备归口于施工单位统一管理和调度，但是往往分包单位的人员会有单独的生活区域，设备也会单独管理和维护，留意观察即可识别；“一审”就是审计施工单位支付账款情况，一般施工单位跟分包单位都会签订分包协议并定期支付工程款，表面看只要发现工程款支付就可以初步断定为分包，但是，也有一些施工单位违规把外包混同于内部分包，在计量支付上都同内部分包单位一样，这时候就要仔细查看转账明细和合同档案，确保这两方面的内容都是真实的，因为如果造假可能涉及到法律纠纷。

五、加强质量保证金管理，确保缺陷责任期资金需要

质量保证金是业主为了保证缺陷责任期发生工程质量问题需要返工维修而预留的资金。该项资金一般按照工程造价的3%~5%在交付施工单位的工程款中扣除，缺陷责任期一般为两年。该项资金管理需要把控三个环节：一是扣除环节，一般情况下，该项资金都会从每期计量中

扣除，所以每期计量的逻辑计算是重点，要认真审核，确保准确无误；二是使用环节，期间如果发生质量问题需要返工维修，业主需要另行安排施工单位维修并使用质量保证金时（维修项目较小而且原施工单位因工程结束后搬迁他处的，一般不愿回来维修），应向原施工单位要到同意的承诺函，否则可能发生责任推诿甚至诉讼；三是退款环节，合同规定缺陷责任期到期需要将剩下的资金扣除维修或返工费用（因质量问题）后退还给原施工单位，但是，业主的工程部门有时因为种种原因没有及时将需扣除项目资金与财务部门沟通，如果仓促支付可能造成资金损失，所以，该环节重点是一定要原施工单位同业主相关部门办理退款联签表，确认扣除款项已扣除完毕后再行退还剩余的质量保证金。

六、加强廉洁和安全管理，树立“两个红线”意识

从全国高速公路建设存在较大问题的项目工程来看，如果在项目实施过程中出现廉洁和安全管理问题，那么整个项目工程的质量和工期将会受到严重影响，导致无可估量的损失。应在加强员工廉洁教育的同时，建立廉洁制度，层层签订廉洁从业责任书，配备专门机构进行日常监管，并定期进行廉洁检查，防微杜渐。另外，要从制度入手，建立完整、可操作的安全管理制度体系和安全操作规程，从业主到施工单位层层建立安全监管部门，配备有资质的安全管理人员并明确职责，定期进行安全隐患排查和检查，把安全隐患消灭在萌芽状态，确保安全万无一失。■

（作者单位：安徽皖通高速公路股份有限公司）

责任编辑 姜雪